

Promjena kulturne ponude splitskih muzeja nakon pandemije virusa COVID-19: uloga marketinga u ponovnom pokretanju poslovanja

Alessandro Gandolfo

Odjel za informacijske znanosti

Sveučilište u Zadru

agandolfo@unizd.hr

Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Pisi, Italija

alessandro.gandolfo@unipi.it

Irena Močić Benetti

Turističko-ugostiteljska škola, Split

irena.mocic-benetti@skole.hr

Libellarium 15 (2) 2024: 131–157

Prethodno priopćenje / Preliminary Report

UDK: 069.6(497.5Split):658.821

Primljeno / Received: 16. lipnja 2024.

Prihvaćeno / Accepted: 26. rujna 2024.

doi: 10.15291/libellarium.4499



Sažetak

Cilj. Cilj je istraživanja ispitati dugoročne posljedice pandemije COVID-19 na kulturnu ponudu splitskih muzeja te utvrditi način na koji su marketinške strategije doprinijele pretvaranju dramatičnog razdoblja krize u priliku za poboljšanje usluga i učinkovitijeg upravljanja muzejima.

Metodologija. Rad se temelji na kvalitativnom istraživanju. Nakon prikupljanja sekundarnih podataka o muzejskoj ponudi grada Splita prije i nakon pandemije, provedeno je pet produbljenih intervjua sa stručnjacima iz područja muzeologije. Na koncu su prikupljeni i uspoređeni javno objavljeni podatci vezani za opseg aktivnosti u mrežnom okruženju prije i nakon pandemije.

Rezultati. Nakon početnog šoka izazvanog ograničenjima mobilnosti ljudi tijekom karantene, a koja je drastično smanjila aktivnost muzeja, uslijedila je oštra reakcija uprava muzeja. Potraga za rješenjima za izlazak iz krize pogodovala je rađanju ideja i razvoju strategija koje su dovele do važnih promjena unutar kulturne ponude splitskih muzeja. Istraživanje je posebno istaknulo da je pandemija virusa COVID-19 proširila kulturni sadržaj koji se nudi u

mrežnom okruženju, poboljšavajući sposobnost muzeja da dopru do šire publike (osobito u inozemstvu), ali i povećala sklonost javnosti za korištenje digitalnih tehnologija za uživanje u različitim kulturnim sadržajima.

Ograničenja. Iako ispitanici, ravnatelji ustanova s velikim iskustvom, predstavljaju mjero-davan izvor informacija, a uzorak od pet muzeja pokriva značajan dio muzejske ponude grada Splita, uključene preostalih gradskih muzeja, ali i posjetitelja, zasigurno bi donijelo nove značajne spoznaje.

Praktična primjena. Analiza uspješno uvedenih promjena i inovacija nakon razdoblja pan-demije može potaknuti muzeje (ne samo one u gradu Splitu) na proširenje korištenja novih tehnologija. Iskustvo je pandemije, naime, istaknulo važnost koju društveni mediji imaju u poboljšanju sposobnosti muzeja da komuniciraju s javnošću, dosežu nove potencijalne posjetitelje, čineći iskustvo posjeta muzeju bogatijim i zanimljivijim.

Društveni značaj. Ovaj je rad istaknuo kako je marketing podržao reakciju i sposobnost prilagodbe javnosti i uprave muzeja suočenih s ozbiljnom kriznom situacijom. Identificirana rješenja mogu predstavljati smjernice za postupanje u sličnim situacijama i za druge usta-nove (primjerice za knjižnice).

Originalnost/vrijednost. Rad donosi rezultate istraživanja jednog od rijetkih pokušaja is-pitivanja dugoročnih učinaka pandemije na funkcioniranje informacijskih ustanova, poput muzeja i knjižnica.

KLJUČNE RIJEČI: COVID-19, kulturne ustanove, kulturna ponuda, marketing, muzeji, Split

1. Uvod

Trenutačni globalni scenarij obilježen je ponavljajućim i iznenadnim šokovima kao što su financijske krize, prirodne katastrofe, pandemije i ratovi, a koji proizvode dramatične učinke na društvenoj, ekonomskoj i političkoj razini. Sve navedeno pridonosi oblikovanju složenog okruženja unutar kojega se i muzeji, ustanove koje pružaju kulturne usluge, moraju prilago-diti davanju brzih odgovora na svaki kritičan događaj.

Pandemija virusa COVID-19 potaknula je znanstvenike na raspravu o otpornosti uslužnih organizacija jer su njezini učinci ostavili traga na civilno društvo diljem svijeta. Negativan utjecaj nije zaobišao ni muzeje pa je tako osobno iskustvo posjetitelja prekinuto ograni-čenjima, uključujući i mjere socijalnog distanciranja. Takav scenarij doveo je do promjene načina razmišljanja i razvijanja otpornosti na krizu, pri čemu su muzeji usvojili digitalne tehnologije kako bi zadržali svoju vitalnu funkciju interakcije s posjetiteljima (Vasilev 2020). S druge strane, tehnološki je napredak svakodnevan, a njegov brzi rast u drugoj polovici 20. stoljeća, uz primjenu digitalnih tehnologija, drastično je promijenio način života ljudi, ali i preoblikovao načine stjecanja znanja. Kao tipične institucije socijalnog obrazovanja i „neformalne obrazovne institucije“ koje nadopunjuju načine stjecanja znanja, muzeji se trenutačno nalaze na prekretnici u kojoj moraju osmisliti novu ponudu povezanu s digitalnim tehnologijama kako bi nastavili donositi nova iskustva posjetiteljima (Huang et al. 2022). Na putu transformacije muzeji se nerijetko susreću sa sve većim pritiskom administracije, ali s premalo podrške i sa sve slabijim financiranjima što dovodi do izravnih pitanja o stra-

tegijama za budućnost.

Na temelju navedenog možemo zaključiti da mnogi muzeji imaju teži zadatak nego ikad, ali i kako u skladu s time, sve češće promišljaju o muzejskom poslanju, drukčijim stručnjacima, novim tehnologijama i novim prostorima (Šola 2001, 14). Drugim riječima, često se promišlja o novim prilikama koje, bez adekvatnog pristupa i stručnjaka za njih, imaju pojačanu šansu da postanu – nove opasnosti. Kao dugoročno rješenje za krizu među mnogim neprofitnim organizacijama prepoznat je marketing čiji je smisao taj da muzej postane „mjesto susreta“ koje će se urediti prema najboljim mogućnostima institucije i najvažnijim potrebama posjetitelja.

2. Marketing u muzejima tijekom pandemije

Znanstveni pristup muzejima kao sudionicima u kulturnom i društvenom životu ne može se svesti samo na čuvanje predmeta baštine i njihovo pokazivanje javnosti. Kako je uloga muzeja puno dinamičnija i aktivnija, temelji se na tome da treba ići u susret publici, pobuditi njezino zanimanje, privući ju i pomoći joj u razumijevanju baštine, pogotovo kada se radi o publici koja nije navikla ići u muzeje. Muzej se mora okrenuti publici, pokazati joj svoju ugodnu stranu i izbjeći slanje odbojne slike o sebi. Otvorenost prema publici iskazuje se najčešće primjerenom politikom komunikacije kojom muzej izražava želju da se otvori, da ugosti i da postane posjetitelju primamljiv (Gob i Drouguet 2007, 96). Na taj način ostvaruje se marketing u kulturi, odnosno promocijske aktivnosti koje pomažu u opstanku i napretku muzeja kao kulturne ustanove.

Kod ranih istraživanja utjecaja pandemije i posljedica zatvaranja muzeja predvidjelo se da će smanjenjem ostvarenih prihoda, dobrovoljnih doprinosa i sponzorstva kod kratkotrajnog zatvaranja vjerojatno doći do rizika financijskog opstanka muzeja (pogotovo malih), a u dugotrajnom smislu da će se smanjiti istraživačke i kulturalne aktivnosti. Predviđanja su da će lokalni razvoj i suradnja s muzejima, zbog naglog povlačenja iz projekata, smanjiti utjecaj i doprinos muzeja lokalnom razvoju, a smanjenje plaća i gubitak radnih mjesta, ne samo muzejskog osoblja već i posrednika, izdavaštva, poslova vezanih uz izložbe, događaje i druge reklamne aktivnosti te kulturne i kreativne sektore koji ovise o muzejskoj produkciji. Sve to moglo bi uzrokovati nepopravljivu gospodarsku i društvenu štetu. S obzirom na to da kulturni sadržaji utječu na mentalno zdravlje i dobrobit čovjeka, mnoge su kulturne institucije u tu svrhu osigurale *online* i besplatne sadržaje koje je današnje digitalno doba omogućilo. Glavni izazov bio je osmisliti javne potpore koje bi isprva kratkoročno ublažavale negativne učinke i pomogle u prepoznavanju novih prilika za različite javne, privatne i neprofitne aktere uključene u kulturnu i kreativnu produkciju (Alberth 2020). Struka već godinama ukazuje na osjetljivost i nesigurnost kulturnog rada i sektora te neodrživost dosadašnjeg modela financiranja kulture putem projektnog i tržišnog pristupa, a tijekom globalne pandemije to je i jasno prikazano (Primorac 2021). Pozitivni su pomaci koje je pandemija donijela ti da priljev posjetitelja može postati bolje planiran i poboljšan, s tim da se uzdigne kvaliteta muzejskog iskustva, a ne samo sama količina posjeta. Tim načinom mogla bi se povećati srednja cijena ulaznice, što bi istovremeno održalo prihod od posjećenosti i povećalo kulturno sudjelovanje opće populacije. Digitalizacija i *online* aktivnost već su vidljiv pozitivan primjer kako bi kriza mogla donijeti produktivne promjene (Veselin 2020). Stoga su marketinške

strategije i planovi na koje su se muzeji usredotočili tijekom pandemije načini da se poveća broj posjeta, i to na jedini mogući način tijekom kriznih vremena – povećavanjem broja digitalnih sadržaja i redovitom aktivnošću i prisustvom na društvenim mrežama i drugim platformama.

Iako su muzeji pronašli brzo i efikasno rješenje kao odgovor na neočekivanu situaciju u kojoj su se našli preko noći, potrebno je naglasiti kako postoje i određene dileme s kojima se vodstvo muzeja trenutačno bori, a odnose se na angažman korisnika, planiranje, kontrolu i troškove. Temeljno je pitanje pružaju li muzeji ono što misle da je bolje za korisnike ili ono što bolje angažira same korisnike. Uzevši u obzir misiju i viziju baštinskih ustanova, odgovor se nameće sam od sebe. S druge strane, ako i dođe do potpune digitalne transformacije, postoji opasnost da tehnologije postanu zastarjele prije nego što dosegnu potencijalne korisnike, što je još jedna od nedaća s kojom će se većina muzeja morati nositi u bliskoj budućnosti.

2.1. Istraživanje svjetskih organizacija o muzejskom poslovanju tijekom pandemije

Dosadašnja istraživanja koja su provele međunarodne organizacije UNESCO, ICOM i NEMO pokazala su zanimljive rezultate. Već je 2020. godine International Council of Museums (ICOM) pokrenuo globalno istraživanje utjecaja karantene s ciljem prikupljanja informacija o tome kako epidemija virusa COVID-19 utječe i kako će utjecati na kulturni sektor u kratkoročnom, ali i u dugoročnom smislu. U izvješću je analizirano gotovo 1600 odgovora muzeja i muzejskih stručnjaka iz 107 zemalja diljem svijeta koji su prikupljeni između 7. travnja i 7. svibnja 2020. godine. ICOM-ovo izvješće donosi poražavajuću činjenicu da su u travnju gotovo svi muzeji diljem svijeta bili zatvoreni zbog pandemije virusa COVID-19, što je potvrdilo 94,7 % ispitanika. Tijekom karantene mnogi su muzeji unaprijedili svoje digitalne aktivnosti. Iako je gotovo polovica ispitanika odgovorila da je njihov muzej već bio prisutan na društvenim mrežama ili dijelio svoje zbirke na internetu prije zatvaranja, aktivnosti digitalne komunikacije analizirane anketom porasle su za najmanje 15 % muzeja, a posebno su porasle aktivnosti na društvenim mrežama za više od polovicu muzeja koji su sudjelovali (*ICOM Annual Report 2020*).

Paralelno, UNESCO-ovo izvješće sadrži rezultate UNESCO-ova svjetskog istraživanja o utjecaju pandemije virusa COVID-19 na muzeje. Izvješće pruža nove uvide u brojke i ključne trendove muzeja diljem svijeta, mjere koje su muzeji poduzeli kao odgovor na pandemiju i radnje predložene za razdoblje nakon krize. Izvješće naglašava otpornost muzeja, kao i izazove s kojima se suočavaju u svojim nastojanjima da nastave promicati pristup kulturi. Zatvaranje većine kulturnih institucija dovelo je do socijalnog i ekonomskog kraha i pokazalo je slabosti tih institucija, pogotovo zbog smanjenja turizma te općenito socijalnog distanciranja, a unutar zajednice iz korijena je promijenilo dnevne društvene navike, ali i pojedinačne živote. Unatoč izazovima krize, mnoge institucije nastavile su pronalaziti načine da pomognu zajednici i nađu nove načine da osiguraju dostupnost kulturnih i obrazovnih sadržaja. Izvješće nam pokazuje kako je više od 85 000 muzejskih institucija bilo prisiljeno zatvoriti svoja vrata, iako muzeji imaju ključnu ulogu u promicanju turizma i glavni su pokretači održivog ekonomskog razvoja lokalne i nacionalne sredine. Od procijenjenih 95 000 muzejskih institucija diljem svijeta, vidno nejednako rasprostranjenih, čak njih 65 % smje-

šteno je u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi, 33 % u Istočnoj Europi, Latinskoj Americi i državama Azije i Pacifika, a samo 0,9 % u Africi i 0,5 % u arapskim državama.

Unatoč razlikama, muzeji diljem svijeta pogođeni su na svim kontinentima. Zatvaranje muzeja dovelo je do velikih gubitaka jer je veliki broj muzeja ovisan o utršku koji generiraju kroz posjete i veliki broj muzeja, pogotovo privatnih, bio je prisiljen proglasiti bankrot (*ICOM Annual Report 2020*).

I Mreža europskih muzejskih organizacija (*Network of European Museums Organisations – NEMO*) provela je istraživanje u obliku upitnika o posljedicama pandemije na muzeje u Europi. Istraživanje je objavljeno u siječnju 2021. godine, a nastavlja se na njihovo istraživanje o pandemiji iz svibnja 2020. godine. U istraživanju je sudjelovalo 600 muzeja iz 48 zemalja. Istraživanje se temeljilo na temama o kojima se najviše raspravljalo u muzejskoj struci od početka pandemije, a to su: posljedice gubitka prihoda, povećana važnost digitalnih muzejskih ponuda i primijenjene mjere te spremnost tijekom i za vrijeme krize. Muzeji su se susreli sa smanjenjem broja fizičkih posjeta čak i kad su bili otvoreni za javnost – 5 od 10 muzeja prijavilo je pad broja posjeta između 25 i 75 %. Pokazalo se da je glavni razlog pada broja posjetitelja smanjenje globalnog turizma (73 %), zatim prestanak školskih programa (64 %) i programa usmjerenih prema javnosti i zajednici općenito (50 %), povećanje sigurnosnih protokola koji dopuštaju boravak samo dijelu posjetitelja u muzeju u isto vrijeme (53 %), dok je manjina muzeja (3 %) rekla da nisu bili opremljeni za otvaranje zbog nedostatka sigurnosti i higijenskih uvjeta (*ICOM Annual Report 2021*).

2.2. Istraživanje MDC-a o muzejskom poslovanju u Hrvatskoj tijekom pandemije

Hrvatski su muzeji, za razliku od svjetskih, tijekom pandemije bili kraće zatvoreni (tek nešto više od mjesec dana), ali prema anketi Muzejskog dokumentacijskog centra (MDC) koji je proveo istraživanje 2020. godine i na temelju odgovora 130 muzeja, zabilježen je gubitak od četiri milijuna posjetitelja u 2020. godini, što je pad od 72 % u odnosu na prethodnu godinu. Još je jedna kriza koja je značajno ugrozila hrvatske muzeje i potres u Zagrebu koji se dogodio u ožujku 2020. godine pa je trećina stalnih postava zagrebačkih muzeja bila zatvorena zbog šteta na objektima. Kritični događaji rezultirali su time da je u 2020. izgubljeno više od milijun posjetitelja, što je pad od 78,5 %, u odnosu na 2019. godinu kad je zabilježeno 1 365 348 posjetitelja. Godine 2020. zabilježeno je samo 293 002 posjetitelja. Pad broja posjeta stranih turista, koji čine gotovo četvrtinu svih posjetitelja hrvatskih muzeja, također je uvelike utjecao na smanjenje broja posjeta. Takve gubitke najviše su osjetili hrvatski muzeji koji bilježe najviše stranih posjetitelja, kao i antički spomenici kulture poput Arene u Puli ili Dioklecijanovih podruma u Splitu. Muzej grada Splita, koji je tradicionalno drugi najposjećeniji hrvatski muzej, u 2020. zabilježio je pad od 90 % s 389 814 posjetitelja iz 2019. na 41 417 u 2021. godini što u konačnici označava pad od 95,7 % kada govorimo o kategoriji posjetitelja. Arheološki muzej Istre još je uvijek po broju posjetitelja na prvom mjestu, premda mu je 2020. donijela pad od 71 %, a prema istraživanju koje je MDC proveo krajem turističke sezone 2020. godine, u dva mjeseca na приходima od ulaznica izgubio je gotovo četiri milijuna kuna. I popularni Dubrovački muzeji, inače peti po posjećenosti, izgubili su 86 % posjetitelja. Muzeji Hrvatskog zagorja, probili su se 2020. godine na drugo mjesto jer su iskazali gubitak od 65,6 %. Posjet učenika i mladih pokazuje pad od 83 %, a zbog zatvorenosti škola

i otkazivanja školskih putovanja broj posjeta pao je sa 750 344 u 2019. godini na 122 675 u 2020. godini (Muzejski dokumentacijski centar 2021a).

U 2021. godini muzeji u Hrvatskoj zabilježili su porast posjetitelja od 74 %, a to je za 48 % manje od pretpandemijskih godina prema anketi Muzejskog dokumentacijskog centra iz siječnja 2022. godine na koju se odazvalo 86 % muzeja. Tri uobičajeno najposjećenija muzeja privukla su četvrtinu posjetitelja od ukupno 2,5 milijuna posjetitelja. Zbirke u pulskoj Areni, koje su izdvojene pod Arheološkim muzejom Istre, bilježe porast od 91 % u odnosu na 2020. godinu, što je još uvijek 54 % od pretpandemijskih posjeta. Porast od 228 % u odnosu na 2020. godinu imao je Muzej grada Splita s Dioklecijanovim podrumima, ali samo 34 % posjećenosti od pretpandemijskih brojeva. Dubrovački su muzeji porastom od 166 % u odnosu na 2020. dosegli 37 % posjećenosti iz 2019. Iako neki muzeji i dalje ne bilježe broj stranih turista (Dubrovački muzeji, Hrvatski muzej turizma), oni u 2021. godini, kao i u 2019., čine gotovo četvrtinu svih posjetitelja, no u brojkama još uvijek tek 42 % pretpandemijskih. Zbog potresa najveći pad posjetitelja bilježe zagrebački muzeji koji su morali zatvoriti svoja vrata. Potpuno su zatvoreni i bez posjetitelja Muzej Mimara, Hrvatski prirodoslovni muzej, Strossmayerova galerija starih majstora, HAZU i Hrvatski školski muzej, dok su zbog posljedica potresa zatvoreni Hrvatski povijesni muzej i Arheološki muzej u Zagrebu (Muzejski dokumentacijski centar 2022).

Kao odgovor na trenutačnu situaciju, muzeji su se okrenuli internetu i društvenim mrežama s ciljem da nastave društveni, obrazovni i kulturni utjecaj na korisnike, promoviranje sadržaja i prezentaciju događanja koja se ne mogu fizički organizirati. Većina muzeja posvetila se kreiranju internetskih resursa kao što su digitalne izložbe, virtualne ture, materijali za e-učenje, internetske konferencije i prisutnost na različitim društvenim mrežama i platformama (Domšić, Franić i Perić 2021). Istodobno s porastom digitalizacije javilo se mnogo novih pitanja vezanih ponajprije uz pripremljenost za nove oblike rada. Iako su digitalni sadržaji pospješili rad muzejskih ustanova, donijeli su i pojedine probleme o kojima se ranije nije razmišljalo (Dražin-Trbuljak, 2022).

Primjetno je kako su se hrvatski muzeji slabije snašli pri mjerenju statističkih podataka na svojim mrežnim stranicama. Prema istraživanju MDC-a o mrežnim aktivnostima, zabilježeno je preko pet milijuna pojedinačnih posjeta u 116 hrvatskih muzeja, ali te su brojke možda i dvostruko veće uzevši u obzir da nisu svi muzeji poslali svoje podatke, ali i činjenicu da zaposlenici pojedinih muzeja na samom početku pandemije nisu poznavali potrebne metričke alate. Ipak, ostaje zabilježeno da *online* zbirke broje 533 340 pregleda, da je na *online* virtualnim izložbama sudjelovalo 242 186 korisnika, u edukativnim programima njih 31 852, u programima uživo (otvorenja, vodstva i sl.) 32 386, *newslettere* je čitalo 48 459 korisnika, dok je većina pregleda (2 652 055) bila usmjerena na ostale sadržaje mrežnih stranica. Društvene mreže imale su najviše pregleda, *klikova* i interakcija, poglavito Facebook, dok među videokanalima prvo mjesto zauzima YouTube. Najveći nesrazmjer *online* korisnika nasuprot fizičkim pokazala je analiza podataka iz 2020. godine, iako treba uzeti u obzir to da je prvi put napravljena i ne postoje raniji podatci za usporedbu (Muzejski dokumentacijski centar 2021b).

3. Istraživanje o utjecaju pandemije virusa COVID-19 na poslovanje muzeja i o ulozi marketinga

3.1. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja

Cilj je istraživanja utvrditi kako se način rada muzeja promijenio nakon ograničenja koja su nametnuta pandemijom virusa COVID-19. Budući da je fenomen pandemije kompleksnog karaktera, ovim istraživanjem želi se razumjeti je li dramatično iskustvo iznjedrilo i neke pozitivne učinke u pogledu obnove muzejskih usluga kao što je modernizacija, zahvaljujući korištenju novih tehnologija i/ili približavanje potrebama posjetitelja (osobito onih mlađih). Istraživanje je pokušalo odgovoriti na sljedeća dva istraživačka pitanja:

IP 1: Je li pandemija virusa COVID-19 pridonijela promjeni načina rada splitskih muzeja, posebice povećanjem ponude kulturnih sadržaja koji se javnosti nude *online*?

IP 2: Je li pandemija virusa COVID-19 povećala spremnost posjetitelja da koriste digitalne tehnologije kako bi uživali u kulturnim sadržajima muzeja?

3.2. Metodologija

Istraživanje je obuhvatilo pet splitskih muzeja: Muzej grada Splita, Pomorski muzej, Galeriju Ivana Meštrovića, Etnografski muzej te Galeriju umjetnina. Metodologija rada temeljila se na prikupljanju sekundarnih podataka putem službenih internetskih stranica muzeja, putem promidžbenih materijala koje su sami muzeji učinili dostupnim te na metodi intervjua sa zaposlenicima navedenih muzeja. S obzirom na cilj istraživanja, ali i na istraživačka pitanja usmjerena na nekoliko tematskih kategorija, odabran je polustrukturirani intervju s nizom unaprijed formuliranih pitanja otvorenog tipa. Prije same provedbe intervjua, sudionici istraživanja bili su obaviješteni o njima putem maila te su, uz zajamčenu povjerljivost i zaštitu podataka, bili zamoljeni da svojim odgovorima pridonese kvaliteti istraživanja. U svrhu ispunjenja protokola, prije provedbe svi su elektronički i/ili ručno potpisali izjavu o informiranom pristanku.

Budući da u trenutku provedbe istraživanja nisu postojale nikakve posebne pandemijske mjere zaštite, svi intervjui provedeni su uživo. Provedeno je ukupno pet intervjua u razdoblju od 9. siječnja do 7. veljače 2023. godine. Intervju se sastoji od 13 temeljnih pitanja podijeljenih u 3 tematske cjeline (Prilog 1). Snimani su u obliku audiozapisa, putem diktafona na mobilnom uređaju, te su prosječno trajali 45 minuta. Provedeni su većinom s čelnicima navedenih muzeja (ravnateljem Muzeja grada Splita – ISP1, ravnateljem Pomorskog muzeja – ISP3, ravnateljem Etnografskog muzeja – ISP4, ravnateljem Galerije umjetnina – ISP5) te voditeljem odnosa s javnošću i marketinškim stručnjakom Galerije Ivana Meštrovića – ISP2 (Prilog 2).

3.3. Rezultati

3.3.1. Broj posjetitelja u muzejima prije i za vrijeme pandemije virusa COVID-19

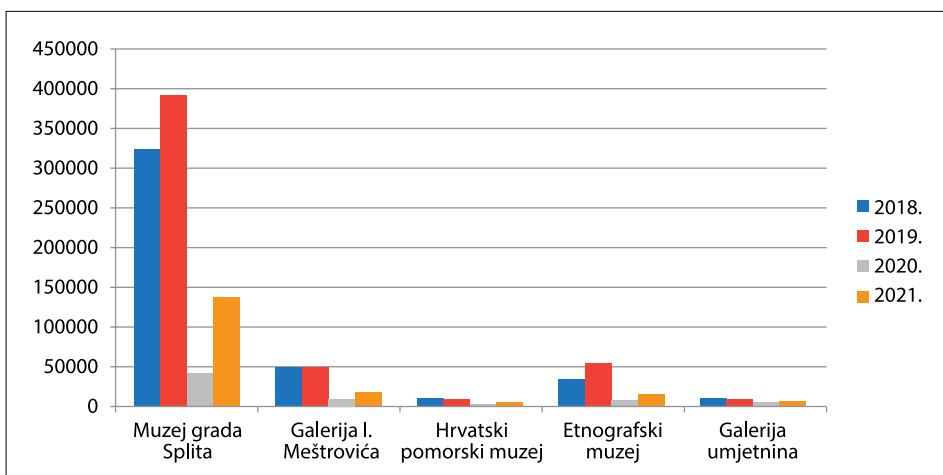
Kako bi se učinak pandemije najbolje vidio, uspoređeni su podaci dobiveni u rekordnim turističkim godinama grada Splita (2018. i 2019. god.) s podacima u 2020. i 2021., godinama koje su donijele značajne promjene u poslovanju. Kao relevantan izvor podataka korišten je godišnji anketni upitnik Muzejskog dokumentacijskog centra upućen Registru muzeja, galerija i zbirki Republike Hrvatske, kojim se omogućuje djelatnicima muzeja, galerija i zbirki da unose sadržaj vezan za njihovu ustanovu i djelatnost koju obavljaju.

Kao što je prikazano u Tablici 1 koja donosi podatke o broju posjetitelja u dvije pretpandemijske i dvije pandemijske godine, šteta nanosena muzejima upućuje na iznimno loše posljedice (Tablica 1).

Tablica 1. Broj posjetitelja 2018., 2019., 2020. i 2021. godine

Muzej	2018.	2019.	2020.	2021.
Muzej grada Splita	323 618	389 814	41 417	135 891
Galerija Ivana Meštrovića	51 840	49 192	11 227	19 146
Hrvatski pomorski muzej	11 953	10 081	3 822	6 031
Etnografski muzej	35 781	55 400	8 286	15 731
Galerija umjetnina	11 838	11 515	7 036	8 265

Pretočene u grafikon, brojke ostvarenih posjeta u 2018., 2019., 2020. i 2021. godini u svih pet splitskih muzeja ukazuju na to da je najveći pad broja posjetitelja doživio Muzej grada Splita (Slika 1) koji je godinu pred pandemiju obilježio impozantnim brojem posjetitelja, njih čak 389 814. Ipak, 2021. bilježe 135 891 posjetitelja, što je porast od 228 % u odnosu na 2020. godinu, ali 34 % od spomenutih pretpandemijskih 389 814 posjetitelja (Muzejski dokumentacijski



centar 2022). Takav rezultat i ne čudi, ako uzmemo u obzir činjenicu da se radi o jednom od najvažnijih muzeja u gradu, a koji usto djeluje na čak pet frekventnih lokacija.

Iako u ukupnom zbroju posjetitelja bilježi dosta manji postotak u odnosu na Muzej grada Splita, Galerija Ivana Meštrovića tijekom pandemije bilježi pad od gotovo 80 % ako usporedimo 2018. i 2020. godinu. U 2021. godini situacija je nešto bolja pa se broj posjetitelja gotovo udvostručuje u odnosu na prethodnu godinu poslovanja. Slična situacija bilježi se i kod Hrvatskog pomorskog muzeja kada govorimo o pandemijskim godinama, dok usporedba 2018. s 11 953 posjetitelja i 2020. s njih 3 822 potvrđuje pad od gotovo 70 % zabilježenih posjeta muzeju. Etnografski muzej po iznesenim podacima bilježi znatan porast posjetitelja pred samu pandemiju pa tako vidimo da broj posjetitelja 2018. godine iznosi 35 781, dok je godinu kasnije viši za gotovo 20 000 posjetitelja. Nažalost, pandemija uzima danak i u tom muzeju pa je konačan pad u narednoj godini dana drastičnih 85 %. Godina 2021. slična je kao i kod prethodnih muzeja te se bilježi novi porast posjeta od gotovo 50 % u odnosu na 2020., ali je broj posjetitelja još uvijek znatno manji nego u pretpandemijskom razdoblju. Naposlijetku, Galerija umjetnina, sudeći po podacima MDC-a, bilježi najmanji pad broja posjetitelja pa usporedbom 2018., koja je samo nešto uspješnija od 2019. godine, i 2020. godine dolazimo do konačnog pada od 40 %.

3. 3. 2. Podatci o online posjećenosti za 2020. godinu

Podatci o *online* posjećenosti podrazumijevaju broj posjeta mrežnim stranicama i/ili društvenim mrežama i videokanalima, a počinju se mjeriti prvi puta upravo u pandemijsko vrijeme te, sukladno tome, predstavljaju novost i potrebno ih je, prema navodu MDC-a, uzeti s dozom opreza jer se metrika tek uspostavlja. Iako su se hrvatski muzeji nešto slabije snašli prilikom mjerenja posjeta svojim mrežnim stranicama te se podatci za 2020. godinu ne mogu uspoređivati s prethodnim godinama zbog njihova nedostatka, oni su svakako nužni zbog prebacivanja sadržaja u virtualno okruženje. Kao glavni izvori problema navode se već spomenuti izostanak implementacije metrike, ali i izostanak raspoloživog djelatnika koji će se time (znati) baviti, što ne čudi uzevši u obzir broj zaposlenih djelatnika informatičke struke u muzejima (Muzejski dokumentacijski centar 2021a).

U daljnjem istraživanju prikazani su podatci pronađeni u godišnjim izvješćima o radu muzeja i to samo oni koji su objavili javno svoje podatke, a mogu se pronaći na službenim stranicama muzeja ili među statističkim podacima o *online* posjećenosti muzeja na stranicama MDC-a. Iz navedenih izvora vidljivo je da su podatke o *online* posjećenosti mjerila samo dva muzeja: Muzej grada Splita te Galerija Ivana Meštrovića. Iako im je cilj bio jednak i odnosio se na dobivanje relevantnih podataka o *online* posjećenosti, sama metrika kojom su se služili ponešto se razlikuje te uključuje različite kategorije mjerenja. Muzej grada Splita započinje mjerenja u ožujku 2020. godine te ih dijeli u nekoliko kategorija: broj ljudi koji su vidjeli bilo koji sadržaj povezan sa stranicom, ukupan broj prikazanih pojavljivanja bilo kojeg sadržaja povezanog sa stranicom, broj klikova, broj pregleda videozapisa i slično, dok Galerija Ivana Meštrovića nastoji kreirati detaljniju metriku ukupnog broja pojedinačnih posjeta mrežne stranice muzeja svrstavši je u nekoliko potkategorija (*online* zbirke, virtualne, *online* izložbe, *newsletter*, *online* edukativni programi...), ali bez umetnutih brojki za 2020. godinu. I kod jednih i kod drugih Facebook i Instagram su dominantne društvene mreže putem kojih komuniciraju s publikom (Slika 2 i Slika 3).

Društvene mreže Muzeja grada Splita - facebook i instagram, prema dostavljenim podatcima pregledi za 2020. godinu

MGS Društvena mreža - FACEBOOK - Post / Način gledanja	Lifetime Post Total Reach	Lifetime Post Total Impressions	Lifetime Engaged Users	Lifetime Matched Audience Targeting Consumptions on Post	Lifetime Post Impressions by people who have liked your Page	Lifetime Organic views to 95%	Instagram
	Broj ljudi koji su vidjeli koji sadržaj povezan s stranicom.	Ukupni broj prikazanih objavljivanja bilo kojeg sadržaja povezanog sa stranicom.	Broj ljudi koji su se na određeni način bavili postom na stranici, na primjer, komentiranjem, svidjenjem, dijeljenjem ili klikom na određene elemente posta. (Pojedinačni korisnici)	Broj klikova bilo gdje u postu na News Feedu od korisnika koji je odgovarao publici koja ga cilja. (Ukupan broj)	Broj objavljivanja stranice na stranici korisnika kojima se svidjela vaša stranica. (Ukupan broj)	Broj pregleda videozapisa na 95% njegove dužine bez plaćene promocije (Pojedini korisnici)	
Ožujak 2020.	37513	44449	2565	2924	17458	366	275
Travanj 2020.	72912	87246	5444	5052	41726	766	848
Svibanj 2020.	70706	82423	5155	3291	52441	330	641
Lipanj 2020.	28829	32899	2113	2322	19111	3534	230
Srpanj 2020.	34299	40494	3419	3535	22483		414
Kolovoz 2020.	29702	33469	3141	2191	22277	0	289
Rujan 2020.	7181	8250	646	792	6155	0	114
Listopad 2020.	16594	18617	1514	1319	7795	182	217
Studeni 2020.	14513	16715	1042	597	8650		122
Prosinac 2020.	39375	43766	3843	2496	18219	233	224
Sveukupno:	351624	408328	28882	24519	216315	5411	3374

Slika 2. Prikaz pregleda društvenih mreža Facebook i Instagram – Muzej grada Splita¹

¹ Prikaz dostupan na: https://mdc.hr/files/pdf/lzvjescia/2020/MGS_Dru%C5%A1tvene%20mre%C5%BCe_pregled%20facebook%20%20instagram%202020..pdf.

Online posjećenost hrvatskih muzeja i zbirki u 2020. godini – društvene mreže i videokanali						
	Broj pregleda	Broj pratitelja	Broj lajkova	Broj komentara	Broj dijeljenja sadržaja	Ukupno
Facebook						
Atelijer Meštrović		5460	37168	898	1608	
Galerija Meštrović		5830	10081	222	783	
Crkva Presvetog Otkupit		1262	2549	124	97	
Instagram		1907	13856	77		
Twitter		156				
TikTok						
LinkedIN		24				
YouTube		24				
Vimeo						
SmARTify aplikacija*						
Atelijer Meštrović	1282					
Galerija Meštrović	441					
Ukupno	1723	14663	63654	1321	2488	

Slika 3. Online posjećenost 2020. (društvene mreže i videokanali) – Galerija I. Meštrovića²

3.3.3. Podatci o online posjećenosti za 2021. godinu

Podatci o *online* posjećenosti za 2021. godinu ponešto se razlikuju od onih iz 2020. godine jer su muzeji, osim virtualnih posjeta, bili otvoreni za posjetitelje čitavo vrijeme. U tom su razdoblju muzeji imali nešto više vremena za prilagodbu situaciji pa su tako i sadržaji i općenito komunikacija virtualnim putem počeli polako prestajati biti dio iznenadne situacije, a sve više dio nove muzejske ponude (Muzejski dokumentacijski centar 2022).

Iako se među javnim podacima ne pronalaze podatci za svih pet muzeja koji su subjekt ovog istraživanja, primjetno je kako nove podatke počinje koristiti jedan muzej više (Pomorski muzej) te kako se među podacima za obje tražene godine pronalaze podatci onih muzeja koji imaju zaposlenog marketinškog stručnjaka.

² Tablicu ustupio Muzejski dokumentacijski centar uz privolu Galerije I. Meštrovića. Tablica je prikazana u izvornom obliku u kojem je stupac Ukupno prazan.

3.3.4. Muzej grada Splita

U 2021. godini broj posjetitelja prikazan je kao dio Godišnjeg izvješća o radu muzeja za 2021. godinu, uz napomenu kako se radi o podatcima mjenjenim do 31. listopada 2021. godine (Muzej grada Splita 2021). Izvješće je pokazalo ukupan broj „lajkova“ na društvenim mrežama (Facebook 405 908, Instagram 1253). Primjetno je kako je izvješće u ovoj godini različito od prethodne godine, bez tabličnog prikaza i s manjim brojem društvenih mreža.

3.3.5. Galerija Ivana Meštrovića

Online posjećenost hrvatskih muzeja i zbirki u 2021. godini - društvene mreže i videokanali						
	Broj pregleda	Broj pratitelja	Broj lajkova	Broj komentara	Broj dijeljenih sadržaja	Ukupno
Facebook						
Atelijer Meštrović	67819	5746	5650	677	885	
Galerija Meštrović	176298	6078	5921	127	534	
Crkva Presvetog Otkupitelja	56892	1420	2676	164	110	
Instagram		2161	8681	66		
Twitter		164				
Tiktok						
LinkedIn		29				
YouTube		40				
Vimeo						
SmARTify aplikacija						
Atelijer Meštrović	2769					
Galerija Meštrović	3296					
Ukupno	307074	15638	22928	1034	1529	348203

Slika 4. Online posjećenost 2021. (društvene mreže i videokanali) – Galerija I. Meštrovića³

Galerija Ivana Meštrovića podatke za 2021. godinu mjeri na sličan način kao i godinu ranije, ali s manjim brojem kategorija te s ponovnim fokusom na društvene mreže i videokanale na kojima je, pak, zamjetan rast broja korisnika u odnosu na 2020. godinu. Broj pratitelja na društvenim mrežama i videokanalima porastao je što se vidi direktno po brojevima – broj pratitelja porastao je za 1073 pratitelja, što je u konačnici rast od 7,37 %. Broj komentara

³ Galerija Ivana Meštrovića. 2022. *Godišnje izvješće o radu za 2021. godinu*. <https://mestrovic.hr/wp-content/uploads/2022/03/Izvjescje-o-radu-Galerija-Mestrovic-2021.pdf>.

povećao se sa 783 u 2020. godini na 1034 u 2021., što je rast od 32,06 %. Ipak, broj „lajkova“ u drastičnom je padu i to čak za 57,17 % u odnosu na početak pandemije. Potonji podatak može biti i znak prvotnog nesnalaženja s mjerenjem podataka o *online* posjećenosti i stoga ga treba uzeti s rezervom (Slika 4).

3.3.6. Pomorski muzej Split

Pomorski muzej Split u 2021. godini prvi put javno objavljuje podatke o *online* posjećenosti, a oni uključuju mrežnu stranicu, društvene mreže i videokanale (Slika 5 i Slika 6).

Online posjećenost hrvatskih muzeja i zbirki u 2021. godini - mrežne stranice								
	Online zbirke	Virtualne/online izložbe	Virtualne ture kroz muzej	Online edukativni programi (radionice, predavanja i sl.)	Online događanja uživo (otvorenja, vodstva i sl.)	Newsletter	online posjeti	Ukupno
Mrežne stranice muzeja (upisati broj pojedinačnih posjeta)							78910	78910
Ukupno							78910	78910

Slika 5. Online posjećenost mrežnih stranica – Pomorski muzej Split⁴

Online posjećenost Hrvatskog pomorskog muzeja Split u 2021. godini - društvene mreže i videokanali						
	Broj pregleda	Broj pratitelja	Broj lajkova	Broj komentara	Broj dijeljenih sadržaja	Ukupno
Facebook	38453	1934	1890	28	160	42465
Instagram	14053	784	1709	3		16549
Twitter						
Tiktok						
Ostalo - društvene mreže (upisati koja)						
YouTube						
Vimeo						
Ostalo - videokanali (upisati koji)						
Ukupno	52506	2718	3599	31	160	59014

Slika 6. Online posjećenost društvenih mreža i videokanala – Hrvatski pomorski muzej Split⁵

⁴ Hrvatski pomorski muzej Split. 2022. *Izješće o radu za 2021. godinu*. https://mdc.hr/files/pdf/Izvjescja/2021/Hrvatski%20pomorski%20muzej%20Split_2021_mdc.pdf.

⁵ Isto.

Iako je iz samih tablica vidljivo da podatci nisu koherentni te se nerijetko odnose na same društvene mreže jer se njihov izračun posjetitelja vrši automatski, znak su promjene i za njihovo usustavljanje trebat će još neko vrijeme.

3.4. Provedba intervjuja

Proveden je polustrukturirani intervju s nizom unaprijed formuliranih pitanja otvorenog tipa. Intervju je podijeljen na tri tematske cjeline, a to su: (1) opće karakteristike muzeja i marketinška zastupljenost, (2) glavne promjene u muzejima od 2020. godine te (3) pozitivne strane pandemije i mogućnosti muzeja u budućnosti.

3.4.1. Prva tematska cjelina: Opće karakteristike muzeja i marketinška zastupljenost

U prvoj tematskoj cjelini ispitanike se pitalo općenito o temeljnim karakteristikama ustanova u kojima rade, te o zastupljenosti i značaju marketinga u njihovu poslovanju. Budući da su izabrani muzeji tematski raznovrsni, svi ispitanici dali su iscrpne odgovore o svojoj primarnoj djelatnosti, s naglaskom na najvažnije karakteristike koje razlikuju kulturnu ponudu ustanove u kojoj rade u odnosu na druge ustanove u gradu Splitu.

ISP1 tako je istaknuo činjenicu da ustanova na čijem je čelu upravlja s čak šest kulturno-povijesnih prostora, što ih stavlja na sam vrh posjećenosti kada govorimo o muzejima u gradu Splitu. Osim toga, financijski prihoduju višemilijunska namjenska sredstva od ulaznica te ulaganja u ostalu kulturnu baštinu Splita. Ista je ustanova 2019. godine bila druga po broju posjetitelja na nacionalnoj razini.

ISP2 objašnjava kako je ustanova u kojoj radi jedinstveni „muzej skulpture“ čiji postav krasi predivan mediteranski vrt za koji će se mnogi složiti kako je „jedinstveni primjer krajobrazne arhitekture“. Ista ustanova dio je još jedne ustanove čije se lokacije, uz Split, nalaze i u Zagrebu i Otavicama pokraj Drniša, što pridonosi specifičnosti rada stručnog osoblja i programskom planiranju.

ISP3 kao najvažniju karakteristiku muzeja u kojem radi navodi tehničku komponentu te značajan iskorak prema modernim tehnologijama koja je posebno zanimljiva dječjem uzrastu. S obzirom na to da se radi o povijesnom muzeju, tehnički predmeti kao što su oružje i makete brodova doprinose njihovoj jedinstvenosti, posebice ako uzmemo u obzir činjenicu kako ovakav tip muzeja najčešće ima narativni prikaz.

ISP4 predstavlja muzej kao iznimno bogato mjesto gdje se može saznati puno toga o varošskoj ili seoskoj kulturi, a čemu najviše doprinosi raznorodnost zbirke, ali i materijala.

ISP5 naglašava kako vodi jedini specijalizirani, umjetnički muzej u gradu Splitu i široj okolici, a kao njihovu najjaču stranu ističe širinu same zbirke koja se proteže od 14. stoljeća pa sve do suvremene umjetnosti. Nedostaje im još nekoliko godina do 100. rođendana, a od početka su tu zbog umjetnosti i umjetnika.

Većina ispitanika (3 od 5) izjavila je kako nemaju marketinškog stručnjaka te kako se koriste „neagresivnim i klasičnim metodama“ koristeći se dostupnim komunikacijskim, mrežnim kanalima kao što su službena mrežna stranica, Facebook, Instagram, ali i Mailchimp, alat s pomoću kojeg „podižu marketing na nešto viši nivo“. Iako svi oni koji nemaju zaposlenog

marketinškog stručnjaka ističu njegovu važnost, naglašavaju kako ih financijska situacija naprosto sprječava da uopće razmišljaju o tome. Štoviše, ISP5 kaže kako nemaju zaposlenog ni muzejskog pedagoga pa dok god ne riješe taj problem, ne mogu ni razmišljati o drugim stručnjacima, iako su svjesni nedostataka koje taj izostanak nosi sa sobom. ISP3 i ISP4, pak, naglašavaju kako marketinšku zastupljenost malim dijelom, ali ipak značajnim za uvjete koje imaju, pokrivaju sami ravnatelji, kao i kustosi koji, primjerice, nerijetko pripremaju sadržaj za društvene mreže.

ISP1 navodi kako imaju zaposlenu samo jednu osobu u marketingu i to na mjestu voditeljice, ali da im nedostaje osoba za PR aktivnosti jer je muzej prebogat sadržajima i aktivnostima, a imaju čak i investicije i projekt Europske unije o kojem se malo zna. Smatra kako bi netko sa svježim pristupom i suvremenom retorikom bolje brendirao njihove projekte i prostore. Što se tiče same važnosti marketinga, oko nje nema dvojbe, ali rade onoliko koliko je u njihovoj moći. Oglašavaju se u dvije turističke publikacije, imaju dobru suradnju sa splitskom Turističkom zajednicom, ali i s GetYourGuide timom sa sjedištem u Njemačkoj. Diješe letke po hotelima, dok za neke značajnije akcije angažiraju medije, bilo za plaćeni oglasni prostor ili intervju. ISP2 potvrđuje zaposlenje osobe zadužene za marketing, promidžbu i odnose s javnošću čiji popis zadataka dovoljno govori o važnosti koju marketing ima za tu ustanovu:

- organizira i vodi sve poslove marketinga i promidžbe
- vodi organizaciju događanja u muzejskim jedinicama (izložbe, predavanja, koncerti, seminari i druga događanja)
- u suradnji s voditeljima/autorima pojedinih događanja sudjeluje u koncipiranju promidžbe, predlaže izbor u izradi suvenira, replika i druge robe koja služi za prodaju u muzejskim dućanima i na drugim prodajnim mjestima
- u suradnji s voditeljem muzejskog dućana izrađuje program prodaje i promocije i prati njihovu provedbu
- obavlja i koordinira cjelokupnu nabavu robe za potrebe muzejskih dućana, a naročito prodajnog asortimana i robe u/za konsignaciji/u
- brine se o promidžbi, distribuciji i prodaji publikacija, suvenira i drugog
- vodi brigu o naplati potraživanja u suradnji s računovodstvenim referentom
- organizira popratna događanja u muzejskim jedinicama
- organizira susrete sa sponzorima, donatorima, prijateljima, predstavnicima medija i ostalim partnerima
- surađuje s turističkim agencijama i turističkim uredima i servisira im informacije o muzeju
- surađuje s pojedinim institucijama i pojedincima i obavještava ih o događanjima u muzeju
- izrađuje programe kulturno-turističke ponude muzeja
- predlaže projekte promotivnih nastupa i sudjeluje u njihovoj realizaciji (specijalni sajmovi, gostovanja i slično)
- dogovara i predlaže ugovaranje poslova iz područja marketinga i sponzorstva
- organizira press konferencije, predlaže teme za novinsku obradu, surađuje s novinarima
- izrađuje, predlaže i provodi programe iz područja marketinga, promidžbe i odnosa s javnošću
- brine se o izradi i ažurnosti mrežnih stranica

- brine se o vizualnom identitetu (tiskana građa, oglasni panoji, izlozi i drugo)
- prati literaturu, aktualnosti, nova strujanja, trendove u muzejsko-marketinškoj praksi
- vodi i redovito ažurira adresar i *mailing* listu vanjskih poslovnih suradnika
- sudjeluje u stručnim časopisima i savjetovanjima iz područja marketinga.⁶

Na pitanje koja im je temeljna ciljana skupina kojoj se žele približiti, svi ispitanici ističu kako im je cilj doprijeti do što većeg mogućeg broja korisnika te da pritom ne žele isključiti nikoga. Kako bi bili što bolji u tome, prilagođavaju sadržaj ovisno o publici za koju je projekt posebno namijenjen, npr. edukativne radionice za djecu, edukacije za turističke vodiče, audiovodič za slijepe i slabovidne, izložbe za širu populaciju i slično. Ipak, ISP4 i ISP5 ističu kako nipošto ne žele zaboraviti djecu, posebno onu školske dobi, smatrajući kako su muzeji bitni za njihov odgoj i obrazovanje, pa im se, stoga, treba posebno približiti.

3.4.2. Druga tematska cjelina: Glavne promjene u muzejima od 2020. godine kada je započela pandemija

U drugoj tematskoj cjelini okosnica je bila pandemija, kao i promjene koje su uslijedile, a koje se pritom vežu za rad muzeja, muzejsko osoblje te posjetitelje.

ISP1 donosi zaključak kako su potrebe posjetitelja ostale iste, ali su u 2021. i nešto manje u 2022. godini osjetili izbjegavanje zatvorenih prostora, što je rezultiralo manjom posjetom izložbama. Nisu zabilježili posebne zahtjeve prema muzejskom osoblju. U njihovu slučaju muzej je nakon mjera ograničenja najviše promjena doživio kroz osoblje: povećao se broj bolovanja, uslijedio je pad entuzijazma, povećanje umora te je općenito oslabila radna disciplina. Na pitanje: „Je li marketing odigrao ulogu u promjeni?“, ISP1 odgovara kako marketing nije imao osobitu ulogu te naglašava kako za vrijeme trajanja pandemije nisu uvodili ništa više, ni manje u odnosu na druge ustanove u kulturi. Koristili su društvene mreže i nešto manje mrežnu stranicu, ali ključnu ulogu vidi u stručnom osoblju muzeja koje je nudilo i obrađivalo sadržaje za objave. Marketing nije imao značajnu ulogu u promjeni načina ponude u odnosu na ranije, jednako kao ni nakon ograničenja mjera.

Promjene koje ističe ISP2 najviše su se očitovale u vidu ljudi koji putuju u manjim skupinama i više koriste sredstva za zaštitu od virusa (maske, rukavice, sredstva za dezinfekciju itd.). Isto tako, pojedinci i agencije više se zanimaju za uvjete vezane uz korištenje prostora i kretanje u prostoru (dostupnost i broj sanitarnih čvorova, mogućnost dezinfekcije, broj osoba na događanju itd.). Što se tiče promjena u zahtjevima usmjerenim prema muzejskom osoblju, ona se očitovala u posebnoj angažiranosti oko usmjeravanja posjetitelja, veličine grupa i njihova kretanja, brige oko korištenja maski, mjerenja temperature i korištenja dezinfekcijskih sredstava. Što se tiče samog načina rada muzeja, on se promijenio tijekom razdoblja *lockdowna* kada su svi pokušavali stvarati kulturno-umjetnički sadržaj koji je bio distribuiran isključivo preko digitalnih platformi. ISP2 naglašava kako su bili izuzetno prisutni na društvenim mrežama i ostalim digitalnim medijima te kako je marketing odigrao ulogu u promjeni. Budući da se ured marketinga najviše služi društvenim mrežama, mrežnom stranicom, aplikacijama i *online* platformama općenito, on je u tom trenutku postao spona između kustoske produkcije i korisnika sadržaja. Marketinški stručnjaci doprinijeli su

⁶ Popis dobiven od zaposlenice muzeja zadužene za marketing i odnose s javnošću.

promjeni distribuiranjem i kreiranjem *online* sadržaja.

Kao temeljnu promjenu u radu svog muzeja ISP3 navodi pojačan upit građana, i to ne samo iz Hrvatske, nego iz čitavog svijeta koji, primjerice, izrađuju makete ili obiteljska stabla, pa traže određene informacije koje bi im mogle biti značajne. Takvi upiti nisu ni inače rijetkost, ali u pandemiji se njihov broj intenzivirao i značajno porastao. Ispitanik taj pojačani trend povezuje s povećanjem slobodnog vremena s kojim su se pojedinci suočili u vrijeme *lockdowna* te su odlučili napraviti ono što su možda već dugo vremena željeli, ali jednostavno – nisu imali kada. Pojedina izdanja počela su se puno više naručivati putem pošte što je također „pandemijska novost“. S druge strane, zahvaljujući vanjskom postavu, ljudi su mogli doživjeti dio muzeja i bez kontakta, čak i bez naplate. Tijekom pandemije virusa COVID-19 taj se dio počeo puno više koristiti, pogotovo otkako su stigle nove klupe.

ISP4 smatra kako je javnost prestala dolaziti u muzej te da su posjete domaćih posjetitelja postale rijetke. Nove potrebe posjetitelja vidi u pojačanim zahtjevima usmjerenima prema knjigama i videomaterijalima. Ne bilježi nikakve posebne promjene usmjerene prema muzejskom osoblju, ni prema posjetiteljima, za razliku od turističkih agencija koje traže često čišćenje, što je uvjetovano zahtjevima njihovih partnera.

Da arhitektura može biti „sreća u nesreći“ potvrđuje i ISP5 dodavši kako su zahvaljujući velikom atriju i velikom vanjskom, otvorenom prostoru, posjetitelji s veseljem dolazili i družili se, dok je osjećaj ugroženosti izostao. Što se tiče promjena, naglašava kako su se intuitivno prebacili na *online* platforme čim je započeo *lockdown*. Svaki kustos imao je zadatke te je slao informacije o svojim zbirkama. Takav način komunikacije inače su obavljali „usput“, ali u trenutku kad je postao jedini mogući način, brzo su uvidjeli njegovu moć. ISP5 dodaje i da su zvali umjetnike s kojima inače surađuju te su oni prilagodili svoje radove za Instagram i Facebook pa su radili i takve izložbe. Nisu se koristili 3D pričama kao većina, ali vjeruju da će im to ipak trebati u budućnosti. Trenutačno im je to, nažalost, skupo i komplicirano.

Na upit jesu li uspjeli neutralizirati negativne učinke pandemije i pretvoriti ih u nove prilike za ponovno pokretanje i osuvremenjivanje svoje djelatnosti, većina ispitanika odgovorila je potvrdno naglasivši kako su osnaživanjem *online* prisutnosti i objavljivanjem brojnih sadržaja ojačali percepciju koju javnost ima o muzejima (ISP2). Drugi, pak, razloge pronalaze u uspješnom rješavanju pojedinih zaostataka koje dotada nisu stizali riješiti što je dovelo do novih programa (ISP3), dok ISP4 i ISP5 „slamku spasa“ vide u normalizaciji nastave i turizma što im je uvelike pomoglo da se stvari poslože u dobrom smjeru.

3. 4. 3. Treća tematska cjelina: Pozitivne strane pandemije i mogućnost razvoja muzeja u budućnosti

U trećoj, zaključnoj tematskoj cjelini naglasak je stavljen na pozitivnu stranu pandemije, na stvari koje su potencijalno korisne za poboljšanje ponude muzeja u budućnosti (u postpandemijskom razdoblju) te na slobodnoj procjeni ispitanika o stupnju razvoja muzejske djelatnosti u Splitu. S ciljem zaokruživanja čitave priče, ispitanici su se izjasnili i o važnosti društvenih mreža i/ili drugih marketinških alata u njihovu svakodnevnom poslovanju te su odgovorili i na pitanje namjeravaju li i u budućnosti nuditi mogućnost korištenja „tradicionalnog“ i „virtualnog“ doživljaja posjeta muzeja. Većina ispitanika spoznala je potrebu jačanja marketinga, kao i potrebu zapošljavanja osobe zadužene za odnose s javnošću, koja bi se bavila i privlačenjem turista, a ne samo muzejskih posjetitelja.

ISP1 naglašava kako je najvažnija pozitivna strana pandemije za njih da su vrijeme bez ve-

likog broja turista i posjetitelja iskoristili za uređenje prostora te općenito veće infrastrukturne zahvate. Osim toga, stručno osoblje više se bavilo građom, revizijom, kao i stručnim člancima. Zaključuje kako su muzeji u gradu Splitu previše opterećeni turizmom i da se ne smije zaboraviti ono najvažnije zbog čega postoje, a to su posjetitelji i koncept koji im muzejski predmeti prenose. Budućnost opstanka muzeja vidi u vizualno-zvučnim senzacijama i zanimljivim pričama koje mogu biti jednako zanimljivo prezentirane neovisno o mediju.

Pozitivna strana pandemije za ISP2 leži u osvještavanju važnosti *online* platformi, kao i uviđanju potrebe da se sav sadržaj na kojem rade unutar muzeja dodatno digitalno obrađuje, pohranjuje i čini dostupnim javnosti putem *online* medija. Logikom koju je donijela pandemija, vodit će se i u budućnosti. ISP2 smatra kako bi muzejska djelatnost u Splitu primarno trebala ulagati u osuvremenjivanje postava budući da je postav osnovno sredstvo komunikacije s publikom. Jednako tako treba raditi na *online* prezentacijama (prije svega na razvoju mrežnih stranica) koje, pak, trebaju odgovarati fizičkim postavima po količini podataka i vizualnim rješenjima, a potrebno je ulagati i u oglašavanje koje će krajnjim korisnicima učiniti dostupne informacije o sadržajima i događanjima od njihova interesa. ISP2 dodaje kako najveća uloga muzeja leži u čuvanju i istraživanju građe (čuvanje memorije) i načinu na koji je čini dostupnom svima. Muzeji bi trebali u potpunosti svladati sve alate fizičke i digitalne interpretacije te vrijedne poruke baštine učiniti dostupnima svima.

ISP3 smatra kako nas svaka kriza nauči nečem novom. Pozitivnu stranu pandemije vidi u ostvarenom povezivanju s različitim, novim ljudima za koje vjeruje kako predstavljaju temelj za buduće projekte i sve lijepe stvari vezane za njihovu ustanovu. Što se tiče stupnja razvoja muzejske djelatnosti u Splitu, zaključuje kako postoji i „druga strana medalje“ o kojoj se nedovoljno govori:

„Otvaramo se nove mogućnosti, nešto novo se događa. Rađaju se nove generacije u muzejima i stvaraju novi projekti koji vode prema iskoraku. Ono što ja vidim kao nedostatak prema jačem iskoraku je definitivno problem neadekvatnih prostora, kako izlagačkih, tako i onih gdje deponiramo građu, što je zaista rak-rana svih splitskih muzeja. Mnogi muzeji nemaju riješene ni prostore za djelovanje, izlaganje. Kod nas je taj dio čak i dobar, ali moglo bi uvijek biti i bolje. Što se tiče ponude, uvijek pričamo o onoj novoj, ali da nismo riješili neke stare „boljke“, primjerice, poboljšali standard muzeja, ali i osoblja. Sve je teže privući ljude koji će raditi u kulturnom sektoru. Ljudi su željni rada, ali plaće su niske i kada govorimo o kulturnoj sceni grada Splita, govorimo o sektoru koji je zaista loše pokriven.“ (ISP3)

ISP3, uz navedene probleme, posebno naglašava i onaj dodatni, popratni fenomen s kojim se grad Split susreće već neko vrijeme, a što se u pandemijsko vrijeme posebno istaknulo:

„Kod prijava za posao, prijavljuje se nizak postotak kvalitetnog kadra. Malo se ljudi uopće i prijavljuje izvan splitskog bazena jer ne mogu pokriti troškove života. Prese-ljenje u Split im je s financijske strane gotovo pa nemoguća misija.“ (ISP3)

Iz navedenog citata, koji ističe problem zapošljavanja kvalitetnog kadra u Splitu, jasno je da se pandemija nadovezala na postojeće socioekonomske izazove. Tijekom pandemije mnoge su se kulturne institucije, uključujući muzeje, suočavale s poteškoćama u privlačenju novih zaposlenika jer mnogi potencijalni kandidati nisu mogli podnijeti visoke troškove stanovanja i života u Splitu, a istovremeno su se smanjivale mogućnosti za zapošljavanje zbog opće nesigurnosti na tržištu rada.

Na pitanje o dobrim i lošim stranama pandemije, ISP4 odgovara kako pozitivnih strana pandemije nema te ističe kako su spoznaje koje su drugi muzeji iznjedrili tijekom krize, primjerice onu o važnosti društvenih mreža, primijetili i prije samog zatvaranja. Napominje kako virtualni doživljaj ne treba vezati uz tradicionalni posjet muzeju.

Potpuno je oprečnog mišljenja ispitanik ISP5 koji smatra kako su pandemija i digitalizacija sadržaja doveli do toga da stupe u kontakt s drugom vrstom publike, a kao najveću prednost ističe to što su doprli do velikog broja ljudi, što je problem koji inače muzeji izvan centra imaju, a dotiče se vidljivosti. Ipak, kao temeljni problem navodi nedostatak konstruktivne komunikacije među muzejima u gradu, ali i nudi potencijalno rješenje: „Mislim da bi jedan spoj svih muzeja i obrazovnih ustanova donio blagoslov. To bi stvorilo bazu za budućnost.“ S obzirom na to da je ustanova u kojoj radi specifična umjetnička ustanova, mogućnost razvoja muzeja u Splitu vidi u odmicanju od ustaljenih turističkih normi na koje se većina oslanja te nastavlja: „Trebali bi više koristiti pravu kulturu, ne samo eksploatirati Dioklecijanovu palaču. Kronično nam nedostaju strateško planiranje i suradnja. Razmišljati i dogovarati se, imati suradnje, imati viziju kakav želiš biti.“ Na upit namjeravaju li u budućnosti javnosti nuditi mogućnost korištenja „tradicionalnog“ i „virtualnog“ doživljaja posjeta muzeja, svi ispitanici složni su da u tome vide budućnost i da će svakako nastaviti koristiti oba načina približavanja publici.

Iako je ISP3 zagovornik obje mogućnosti korištenja, dodaje: „Ne mogu govoriti toliko dugo-ročno, ovisi sve o daljnjoj politici, ali mislimo prije svega nuditi muzejski sadržaj i priču, a digitalne sadržaje kao dodatna pomagala. Oni zasigurno podižu razinu ponude, no ne možemo s tim „preživjeti“. Tehnologija se i kviri i općenito su troškovi održavanja visoki i taj dio ne možemo pratiti. S druge strane, imamo izvrstan postav, radionice, priče i na tome želimo i dalje raditi i produbljivati ponudu.“

4. Rasprava

Istraživanja provedena u Hrvatskoj i u svijetu ukazuju na popriličnu digitalnu nejednakost kada govorimo o uspješnosti suočavanja s krizom. Muzeji koji nisu modernizirali svoje poslovanje prije same krize susreli su se s najgorim mogućim scenarijima tijekom pandemije virusa COVID-19. Ipak, opći je dojam kako je muzejska zajednica djelovala brzo s obzirom na različitost resursa kojima raspolaže, ponajviše brojnost i kvalificiranost osoblja, informatičku pismenost i izvore financiranja (Belevski 2021). Muzeji koji su iskoristili krizne trenutke imajući u vidu potrebe krajnjih korisnika, najčešće su nudili različite internetske aktivnosti i kreativne sadržaje poput virtualnih šetnji, događanja uživo, ali i različitih obrazovnih materijala (Domšić, Franić i Perić 2021).

Iako se radi o gradu koji gotovo svake godine obara rekordne tržišne brojke u smislu broja posjetitelja, opći je dojam kako se kulturna i turistička slika grada Splita ne podudaraju. Razlog je tome određena kulturna nevidljivost, što ne čudi ako uzmemo u obzir činjenicu da većina splitskih muzeja (a i dobar dio onih obrađenih u istraživanju) nisu dio turističkih obilazaka, nego su nerijetko prepušteni (ne)sreći hoće li ih netko zamijetiti i kupiti ulaznicu i doći. U rješavanju tog problema bilo bi ključno povezati se izravno s organizatorima turističkih razgleda grada kojima je također u interesu proširenje tržišta rada i osmišljavanje ponude koja nudi nešto drugačije i izvan ustaljenih okvira. U tome smislu i ne čude

određene brojke ostvarenih posjeta muzejima jer bez strateškog plana i čvrsto definiranih ciljeva, teško je doći do vidljivosti i ostvarenih rezultata. To još jednom potvrđuje tezu kako je marketing u muzejima nužan i da se bez njega (više) ne može, što, pak, povlači i drugi, usko povezani problem. Iako je ovo istraživanje pokrilo tek pet lokalnih muzeja od kojih samo dva imaju zaposlenu osobu zaduženu za marketinške poslove, za pretpostaviti je kako je cjelokupna situacija zapravo još drastičnija i stoga bi u nekim budućim istraživanjima svakako bilo zanimljivo obuhvatiti čitavu muzejsku zajednicu grada Splita – svih 18 muzeja, kako bi vidjeli realne brojke.

Muzeji obuhvaćeni ovim istraživanjem nemaju zaposlenog marketinškog stručnjaka, što mnogi pravdaju činjenicom kako nemaju dovoljno ili uopće financijskih sredstava te kako nerijetko kriterij hitnosti ili prioriteta (ipak) presudi u korist nečeg drugog. Kako bi Split povratio svoj stari sjaj, izgledno je kako će muzeji morati dobro razmisliti o ovome problemu i na koji ga način riješiti. Govoreći o zapošljavanju, potrebno je i kolektivno osvijestiti kako nova radna mjesta nisu receptivna već proaktivna događanja pa se, u skladu s time, na tržištu rada traže odgovarajuće osobe, a ako situacija zahtijeva, i one već zaposlene moraju se i trebaju dodatno školovati (Šola 2001, 33). Muzeji i oni koji ih vode trebali bi zaista paziti da se radi o osobama s razvijenim liderskim vještinama, poznavanjem problematike te da je riječ o osobi koja ima sluha za sve ono što se događa na tržištu. To podrazumijeva bavljenje troškovima, razvojnim pitanjima, konkurencijom, pronalaženjem dodatnih izvora financiranja i formiranjem proizvoda.

Financijska sredstva mogla bi se potražiti nekim alternativnim putem poput primjerice *crowdfundinga*, a bilo bi dobro konzultirati i marketinške stručnjake iz drugih muzeja jer komunikacija među muzejima također je visoko na listi kriterija stvari koje bi ove neprofitne organizacije trebale promijeniti. Muzeji bi trebali surađivati te potencijalno i provoditi zajedničke projekte jer, na koncu, promoviraju isti grad i imaju isti cilj. Veći muzeji svojim bi iskustvom mogli pomoći manjima kako bi svi opstali na tržištu i bili manje pogođeni različitim krizama. Kako bi u tome uspjeli potrebno je uključiti elemente solidarnosti, međusobne potpore te zajedničko otkrivanje novih rješenja unutar organizacija i među njima (Primorac 2021). Na takav način opstala bi i kultura, ali ona manje ovisna o turizmu i promjenama, kao što je trenutno slučaj.

Kako bi sve te promjene imale smisla, jasno je da treba ići korak po korak, ali i krenuti od publike koju tek treba educirati i dati joj dobre temelje. Takvu publiku predstavljaju djeca i općenito mladi koji su željni novih iskustava i koji često traže mjesta gdje će moći iskazati svoju kreativnost. Muzeji su idealna mjesta za njihovu edukaciju jer im mogu ponuditi iskustvo, a zauzvrat dobiti mladenačku maštovitost i kreativnost koja će im pomoći da budu ukorak s vremenom. Izdvajanje mladih nipošto ne znači da treba isključiti drugu publiku. Muzejima su potrebni svi korisnici, ali potrebna je i svjesnost da dolaze nove generacije željne inovativnih i kreativnih sadržaja u kojima žele i sami sudjelovati. Stoga, kao jedna od temeljnih strategija svih muzeja trebalo bi biti povezivanje s različitim obrazovnim ustanovama koje će šireći svoju misiju, pomoći muzejima da stvore nove baze poslovanja za budućnost. Pojedini muzeji već su shvatili važnost takvog povezivanja, ali u nedovoljnoj mjeri, kao što to navodi ISP5, što svakako otvara put za produbljivanje takvih oblika suradnje.

Iako su pojedini ispitanici prilikom provedbe intervjua istaknuli kako imaju dobar odnos s medijima i kako je takva komunikacija jedan vid provedbe marketinga s obzirom na njihove mogućnosti, zasigurno i tu ima mjesta za poboljšanje. S obzirom na vidljivost i jačinu oglašavanja, primjerice „Noći muzeja“, koja je u hrvatskim okvirima možda i najjača muzejska manifestacija, potrebno se zapitati zašto i neke druge važne vijesti ili općenito događaji

proizišli iz muzejske djelatnosti ne bi mogli doseći barem približno sličan domet ako svojom relevantnošću to zaslužuju. S druge strane, i javnost bi bolje popratila pojedina događanja kad bi o njima više znala i/ili kad bi joj sama saznanja o njima bila dostupnija. Mediji su moćan izvor informacija, a muzeji bi im mogli pomoći u tome da ih javnost ponovno prepozna kao relevantne izvore.

Iznimno su važni za muzeje, osim marketinških stručnjaka, i kustosi koji trebaju u vidu imati i „ne-posjetitelje“, tj. svu onu publiku koja ne posjećuje muzeje, ili ih posjećuje vrlo rijetko, jer društvena zadaća muzeja ne može biti ispunjena ako se zadovoljavaju samo spontanom posjetima publike (Gob i Droughet 2007, 96). U ovoj točki svakako treba posegnuti za dobrim stranama pandemije koja je iznjedrila mogućnost otvaranja prema široj publici koja dosad nije bila dostupna pojedinim muzejima.

Budući da su muzeji na području grada Splita različiti po svojim stručnim, ali i tehničkim standardima, za očekivati je da ih osim onih univerzalnih, poviše spomenutih, muče i pojedini različiti problemi. Primjerice, specijalizirani umjetnički muzeji svakako će se više baviti pitanjem autorskih prava u odnosu na one muzeje koji takve probleme nemaju ili se s njima susreću u puno manjoj mjeri. Iako *Zakon o autorskim i srodnim pravima* (2021) nalaže kako „autorsko pravo traje za života autora i sedamdeset godina nakon njegove smrti, bez obzira kada je autorsko djelo zakonito objavljeno“, problematika na koju se ovdje nailazi puno je kompleksnija i muzeji ju ne mogu sami po sebi riješiti, ali mogu voditi bolju i jasniju politiku komuniciranja s umjetnicima jer i u ovoj priči, i jedni i drugi imaju jednak cilj – promidžbu umjetnosti i očuvanje baštine. Taj se problem posebice ističe digitalizacijom sadržaja te postavljanjem umjetničkih sadržaja na društvene mreže, a sam je proces privole autora na postavljanje dugotrajan posebice ako uzmemo u obzir veličine zbirke pa publika često ostane zakinuta za određene objave. Iako rješavanje tog problema predstavlja samo sitni djelić mozaika, istaknuto je kako bi se što bolje shvatila i uvidjela kompleksnost muzejskog djelovanja.

S obzirom na to da svi muzeji koji su predstavljeni u ovom istraživanju imaju zaista impresivnu arhitekturu i većina posjeduje zanimljiv vanjski prostor, voditelji muzeja mogli bi razmisliti i o proširenju ponude ako to već ne omogućuju. Naravno, sve pomoćne djelatnosti muzeja moraju biti obojene karakterom i poslanjem muzeja jer njihova prvotna namjena nije prihod već sama distribucija muzeja popraćena udobnošću posjetitelja (Šola 2001, 200). Pojedini muzeji u Splitu imaju opciju organizacije vjenčanja ili nekog drugog događanja u unaprijed zadanom razdoblju, što stranci, ali i lokalno stanovništvo, već koriste. Drugi, pak, imaju ugostiteljski objekt koji je otvoren tijekom radnog vremena muzeja, a koji u povremenoj ponudi uključuje i svirke primjerene ustanovi u kojoj se nalaze. Ono što je sigurno jest da se javnosti to sviđa i jednom kad se s takvim uslugama upoznaju, budu oduševljeni i ponosni što to postoji baš u njihovu gradu.

5. Zaključak

Rezultati istraživanja potvrdili su istraživačka pitanja te se može ustvrditi kako je pandemija virusa COVID-19 pridonijela promjeni načina rada splitskih muzeja te je povećala spremnost posjetitelja da koriste digitalne tehnologije kako bi uživali u kulturnim sadržajima muzeja. Iako podatke vezane za *online* posjetitelje treba uzeti s dozom opreza zbog nesistematizirane metrike s obzirom na novinu koju predstavljaju, samo je njihovo postojanje znak da je do

promjene došlo i da je zahvatila gotovo sve segmente muzejskog poslovanja. Istraživačko pitanje „IP 1: Je li pandemija virusa COVID-19 pridonijela promjeni načina rada splitskih muzeja, posebice povećanjem ponude kulturnih sadržaja koji se javnosti nude *online*?“, ukazuje na neprikosnovenu promjenu. Promjena se očitovala i u korištenju zaštitnih maski, dezinfekcijskih sredstava, neprekidnom vođenju računa o broju ljudi u muzeju te održavanju distance među njima, mjerenju temperature posjetitelja, pojačanim upitima građana iz čitavog svijeta zahvaljujući povećanju slobodnog vremena, ali i u pojačanim zahtjevima publike prema knjigama i videomaterijalima. Pandemija je u moru loših stvari koje je donijela sa sobom iznjedrila i neke pozitivne stvari kao što su mogućnosti sređivanja određenih zaostataka, otvaranja prema novim ciljanim skupinama, kao i novim tehnologijama, otvorenost prema novim suradnjama te na koncu i shvaćanju kako je marketing u muzejima prijeko potreban. Zahvaljujući promjenama, istraživanje je pokazalo kako je i drugo istraživačko pitanje „IP 2: Je li pandemija virusa COVID-19 povećala spremnost posjetitelja da koriste digitalne tehnologije kako bi uživali u kulturnim sadržajima muzeja?“, potvrdnog odgovora o čemu najbolje svjedoče nova mjerenja i podaci dostupni na stranicama Muzejskog dokumentacijskog centra, ali i samih muzeja koji prijavljuju, ali i javno prikazuju godišnje poslovanje. Premda su podaci nepotpuni i to zahvaljujući nemogućnosti (pre) brzog snalaženja u novonastaloj krizi, za očekivati je da će, ako opstanu, s vremenom biti sve relevantniji i da će njihova metrika biti usustavljena, kao što je već slučaj s podacima vezanim za fizičke dolaske u muzeje. Ukazuju nam i na značajan porast objava vidljivih na društvenim mrežama muzeja. Kao najčešće korištene mreže izdvajaju se Facebook i Instagram, a na važnosti i popularnosti dobiva sve češće i Youtube.

Premda neprofitne organizacije dosad nisu koristile marketing kao osnovu svog poslovanja, istraživanje je pokazalo kako bez strateškog plana u krizi, ali i izvan nje, postoji niz različitih problema koje je pandemija osvijestila pa je za očekivati kako će se u budućnosti i taj dio mijenjati.

Da bi se snašli u kompetitivnom svijetu, muzealci trebaju nestašicu novca prestati koristiti kao omiljenu ispriku pri opravdanju nezapošljavanja marketinškog (ili bilo kojeg drugog potrebnog) stručnjaka, već početi shvaćati kako marketing stoji novca, ali bez njega je novac nemoguće zaraditi (Šola 2001, 275). Iako je muzej neprofitna ustanova, djelovanje muzeja počiva na ekonomskim odnosima: plaće, troškovi funkcioniranja, sredstva za održavanje, troškovi nabave djela i predmeta, ulaznice, dućani i slično. Sve nabrojeno su aktivnosti koje proizvode troškove ili donose prihode.

Za određenim, za početak malim promjenama, zasigurno mogu uslijediti i one velike, prije nego potrebne od kojih će muzeji, ali i zajednica, konačno osjetiti pravo kulturno blagostanje kojem toliko težimo.

Pandemija virusa COVID-19 pridonijela je „pomlađivanju“ i učinkovitijem upravljanju muzejima. Posebno je istaknut doprinos koji marketing i nove digitalne tehnologije mogu dati neprofitnim institucijama, kao što su muzeji i knjižnice, u svrhu postizanja ciljeva kulturnog i gospodarskog razvoja teritorija i zajednica. Međutim, danas se pojavljuju novi izazovi koji zahtijevaju dublja istraživanja u tom području. Konkretno, brza i raširena difuzija tehnologije poznate kao „umjetna inteligencija“, u kontekstu marketinških aktivnosti, potiče znanstvenike da istražuju njezin potencijal i ograničenja kroz nove studije. Nova istraživanja mogla bi se baviti, s jedne strane, razumijevanjem potreba pojedinaca, a s druge strane, proučavanjem čimbenika koji objašnjavaju njihovo ponašanje na tržištu, neovisno o tome radi li se o potrošačima proizvoda ili korisnicima kulturnih i/ili turističkih dobara.

Literatura

- Alberth, Patricia. 2020. „Local Communities Strengthening Museums.“ Prezentacija na webinaru, International Council of Museums, 20. listopada 2020. https://youtu.be/3j3qbj_E16E.
- Belevski, Jadranka. 2021. „Virtualne izložbe kao način predstavljanja muzejske dokumentacije: COVID ciklus virtualnih izložaba ‘Iz dokumentacijskih fondova MAS-a.’“ *Informatica museologica* br. 52: 179–181. <https://hrcak.srce.hr/281235>.
- Domšić, Lana, Barbara Franić i Mirna Perić. 2021. „Muzeji od doma: digitalne aktivnosti hrvatskih muzeja tijekom pandemije bolesti COVID-19.“ *Sociologija i prostor* 59, br. 3 (222): 437–452. <https://doi.org/10.5673/sip.59.3.5>.
- Dražin – Trbuljak, Lada. 2022. „MUVI 09 i MUVI LAB 2022 – ekspanzija na internetu kao dio vrlo uspješne digitalne strategije.“ *Informatica museologica* 53 (2022): 202–214. <https://hrcak.srce.hr/303944>.
- Galerija Ivana Meštrovića. 2022. *Godišnje izvješće o radu za 2021. godinu*. <https://mestrovic.hr/wp-content/uploads/2022/03/Izvjescje-o-radu-Galerija-Mestrovic-2021.pdf>.
- Gob, André. i Noemie Drouguet. 2007. *Muzeologija: povijest, razvitak, izazovi današnjice*. Zagreb: Izdanja Antibarbarus.
- Hrvatski pomorski muzej Split. 2022. *Izvješće o radu za 2021. godinu*. https://mdc.hr/files/pdf/Izvjescja/2021/Hrvatski%20pomorski%20muzej%20Split_2021_mdc.pdf.
- Huang, Pin-Chia, Lisa Y. Chen, I-Cheng Li, i Cheng-Hsiung Shih. 2022. „The Impact of Museum Practitioners’ Information Literacy on the Effectiveness of Exhibition Digitization in the Post-Pandemic Era.“ *International Journal of Organizational Innovation*: 130–149. <https://www.ijoi-online.org/index.php/back-issues-11-20/27-vol-14-num-4april-2022/386-the-impact-of-museum-practitioners-information-literacy-on-the-effectiveness-of-exhibition-digitization-in-the-post-pandemic-era>.
- ICOM Annual Report 2020*. International Council of Museums, URL: <https://icom.museum/en/news/icom-annual-report-2020/>.
- ICOM Annual Report 2021*. International Council of Museums, URL: https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/07/2021-ICOM-Annual-Report_EN-1_compressed.pdf.
- Muzejski dokumentacijski centar. 2020. „NEMO – zaključno izvješće o utjecaju virusa COVID-19 na muzeje u Europi i svijetu.“ *Newsletter*, br. 115 (19. 5. 2020.). <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-19-5-2020/>.

- Muzejski dokumentacijski centar. 2021a. „Posjećenost hrvatskih muzeja – u 2020. izgubili četiri milijuna posjetitelja.“ *Newsletter*, br. 134 (9. 2. 2021.). <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-9-2-2021/>.
- Muzejski Dokumentacijski Centar. 2021b. „Virtualna 2020. – prvi podaci o online posjećenosti hrvatskih muzeja.“ *Newsletter*, br. 135 (23. 2. 2021) <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-23-2-2021/>.
- Muzejski dokumentacijski centar. 2022. „Klikom do muzeja – online posjećenost hrvatskih muzeja za 2021.“ *Newsletter*, br. 162 (8. 3. 2022.). <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-08-03-2022>.
- Muzej grada Splita. 2022. *Izveštaj o radu Muzeja grada Splita razdoblje 1. 1. 2021. – 31. 12. 2021.* https://mdc.hr/files/pdf/Izvesca/2021/Muzej%20grada%20Splita_2021_mdc.pdf.
- Primorac, Jaka. 2021. „Izgubljeni prihodi i pronađena solidarnost: utjecaj prvog vala pandemije bolesti COVID-19 na kulturni sektor u jugoistočnoj Europi.“ *Sociologija i prostor* 59, br. 21: 219–240. <https://doi.org/10.5673/sip.59.0.8>.
- Šola, Tomislav. 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
- Vasilev, Veselin. 2020. „Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) and Its Effect on Cultural Heritage Museums. Comparative Analysis Across Central and Eastern Europe.“ *Социално-Икономически Анализи*, br. 2: 157–164. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=917278>.
- Zakon o autorskim i srodnim pravima. 2021. *Narodne novine*, br. 111/2021. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_111_1941.html.

Prilog 1.

Protokol intervjua

I) Uvodna pitanja: Opće karakteristike muzeja i marketinška zastupljenost

1. Možete li ukratko objasniti koje su, po Vama, tri najvažnije karakteristike koje razlikuju kulturnu ponudu ovog muzeja od ostalih muzeja u Splitu?
2. U kojoj je mjeri zastupljen marketing u poslovanju ustanove u kojoj radite? Kako to općenito funkcionira? Koja je ciljana skupina kojoj se želite približiti?

II) Razrada: Glavne promjene u muzejima od 2020. godine kada je započela pandemija

Razgovor o glavnim promjenama koje ste primijetili u ovom muzeju od 2020. godine kada je počela pandemija.

Konkretno, po Vašem mišljenju:

- A)
 1. Koje ste promjene primijetili u javnosti?
 2. Jeste li primijetili neke nove potrebe posjetitelja?
 3. Jeste li primijetili promjene u zahtjevima usmjerenim prema muzejskom osoblju?
 4. Osim potrebe za većom higijenom, traže li posjetitelji drukčije stvari u odnosu na one koje su tražili prije pandemije?
- B)
 1. Koliko se način rada muzeja promijenio nakon ograničenja nametnutih pandemijom virusa COVID-19?
 2. Je li marketing odigrao ulogu u promjeni?
 3. Ako jest, na koji su način marketinški stručnjaci doprinijeli promjeni ponude ovog muzeja?
- C)
 1. Jeste li uspjeli neutralizirati negativne učinke pandemije i pretvoriti ih u nove prilike za ponovno pokretanje i osuvremenjivanje vaše djelatnosti?

III) Zaključak: Pozitivne strane pandemije i mogućnost razvoja muzeja u budućnosti

1. Je li ovo strašno iskustvo pandemije ostavilo neke pozitivne strane? Odnosno, je li vas pandemija naučila nečemu što bi moglo biti korisno za poboljšanje ponude ovog muzeja za budućnost (u postpandemijskom razdoblju)?
2. Kako ocjenjujete stupanj razvoja muzejske djelatnosti u Splitu? Što se nudi posjetitelju danas? Što bi se još moglo ponuditi u godinama koje dolaze?
3. Koliku važnost pridajete društvenim mrežama i/ili nekim drugim marketinškim alatima?
4. Gdje/u čemu vidite mogućnost razvoja muzeja u budućnosti?
5. Namjeravate li i u budućnosti javnosti nuditi mogućnost korištenja „tradicionalnog“ i „virtualnog“ doživljaja posjeta muzeju?

Prilog 2. Kodiranje *Šifriranje ispitanika i ustanova*

Ustanova		Ispitanik
UST1	Muzej grada Splita	ISP1
UST2	Galerija Ivana Meštrovića	ISP2
UST3	Hrvatski pomorski muzej	ISP3
UST4	Etnografski muzej Split	ISP4
UST5	Galerija umjetnina	ISP5

Abstract

Changing the cultural offer of Split museums after the COVID-19 pandemic: the role of marketing in restarting

Purpose. The purpose of this article is to analyse the long-term consequences of the COVID-19 pandemic on the cultural offerings of museums in Split, with a focus on how marketing strategies have contributed to transforming a challenging time into an opportunity to improve public services and optimise management.

Approach/methodology/design. The study employs qualitative research methods. Following the collection of secondary data on the cultural offerings of museums in Split before and after the pandemic, five in-depth interviews were conducted using a semi-structured questionnaire with museum directors who had agreed to participate in the study. Afterwards, the study gathered and compared the volume of activity before and after the pandemic on the social media accounts of the selected museums.

Findings. The research on the secondary data and interviews reveals that after the initial shock caused by restrictions on movement of people during the lockdown period, there was a significant reduction in activity of the museums which triggered a strong reaction in management. Their search for solutions to overcome the difficulties fostered the development of ideas and strategies that resulted in meaningful changes in the way the cultural offerings of museums in Split were delivered. In particular, the research has found that the COVID-19 pandemic has (1) increased the online offerings to reach a wider audience (especially abroad) and (2) heightened public engagement with digital technologies to access cultural content in museums.

Research limitations/implications. While the five interviews provide valuable insights from museum directors who represent a significant portion of Split's cultural landscape, extending the research to include other museums and analysing the perspectives of visitors would offer a more comprehensive understanding.

Practical implications. Analysing the changes and successful innovations introduced after the pandemic could encourage museums world-wide to adopt new technologies. The pandemic has underscored the importance of social media for improving the ability of museums to communicate with the public, reaching new potential visitors and enriching cultural offerings with more engaging experiences.

Social implications. This research has highlighted how marketing has supported museums' ability to react and adapt to the needs of management and visitors during a crisis. The identified strategies can act as guidelines for other cultural institutions, including libraries, to address similar challenges effectively.

Originality/value. To the best of the authors' knowledge, this research represents a rare attempt of examining the long-term impact of the pandemic on the operations of *cultural (information) institutions* such as museums and libraries.

KEYWORDS: COVID-19, cultural institutions, cultural program, marketing, museums, Split

<https://morepress.unizd.hr/journals>

